

Entre a Norma e a Adaptação: O Caso da Implementação da ADS na IFES

JOÃO PAULO GOMES BARBOSA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

RAQUEL FERREIRA DE MOURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

ENTRE A NORMA E A ADAPTAÇÃO: O CASO DA IMPLEMENTAÇÃO DA ADS NA IFES.

INTRODUÇÃO

A formação e o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos são princípios que regem e norteiam os processos de planejamento das ações realizadas pelos órgãos e autarquias públicas, orientando-se para que os resultados alcançados possibilitem a melhoria contínua e eficiência dos serviços prestados pela administração pública, trazendo como benefícios a percepção de qualidade dos serviços prestados à sociedade. No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a autonomia universitária e a adaptação às diretrizes federais configuram um cenário dinâmico e complexo, exigindo soluções inovadoras e estratégicas para promover a capacitação e qualificação dos profissionais.

Neste contexto, a ação de desenvolvimento em serviço (ADS) surge como uma ferramenta essencial na política de gestão de pessoas das IFES, permitindo que os servidores participem de cursos e treinamentos sem comprometer suas atividades essenciais. Entretanto, sua implementação requer uma abordagem sistêmica e adaptativa, considerando a regulamentação governamental e as especificidades institucionais.

Este caso para ensino explora a experiência de uma IFES na implantação da ADS sob a ótica dos Sistemas Adaptativos Complexos (SAC). A análise permite refletir sobre os desafios e oportunidades no alinhamento entre autonomia universitária e normativas federais, promovendo um debate sobre a resiliência institucional e a inovação na gestão pública.

A partir da problematização do caso, os participantes poderão discutir estratégias de implementação, riscos administrativos e jurídicos, além do impacto da ADS na qualidade dos serviços e na valorização profissional dos servidores das IFES. Desta forma, esse caso busca contribuir para a formação de gestores capazes de aplicar conceitos de administração pública, planejamento estratégico e adaptação organizacional em contextos acadêmicos e institucionais, considerando as diferentes variáveis, dimensões e particularidades aplicáveis ao contexto do caso.

O CASO

Uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) com sete campi distribuídos pelas cidades do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba enfrentava o desafio de conciliar suas estratégias de capacitação de servidores com as exigências normativas federais, sem comprometer sua autonomia institucional. A implementação das Ações de Desenvolvimento em Serviço (ADS) surgiu como uma alternativa ao processo de qualificação e capacitação dos servidores, principalmente nos casos em que o afastamento tradicional não poderia ser concedido.

A ADS foi regulamentada a partir do Decreto nº 9.991/2019, que disciplina o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) das instituições públicas federais. Esse modelo busca viabilizar a participação dos servidores em ações de desenvolvimento sem comprometer sua jornada de trabalho ou a prestação de serviços essenciais à sociedade. As ADS são registradas por meio dos seguintes códigos no sistema de controle de frequência:

- Código 393: utilizado quando a ação de desenvolvimento abrange a jornada completa do servidor no dia ou período especificado.
- Código 394: aplicado quando a ação ocorre em parte da jornada, ocupando apenas algumas horas do expediente regular do servidor.

Esses códigos permitem o registro formal da ADS sem necessidade de afastamento completo, possibilitando que os servidores participem de cursos de educação formal, cursos livres, treinamentos internos, certificações e eventos de capacitação sem prejudicar suas funções institucionais. Dessa forma, as IFES conseguem garantir o aprimoramento contínuo de seus profissionais dentro das diretrizes estabelecidas pelo governo, promovendo a educação continuada alinhada, por exemplo ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nº 4 da ONU (educação de qualidade).

Essa IFES apresenta uma estrutura multicampi diversa e complexa, com diversos órgãos administrativos, incluindo Reitoria e Vice-Reitoria, Pró-Reitorias, Órgãos Administrativos e Órgãos Suplementares e Unidades Especiais de Ensino, além de 32 unidades acadêmicas, incluindo duas escolas de formação básica e técnica. que gerem mais de 25000 estudantes em 93 cursos de graduação presencial e a distância e 53 cursos pós-graduação stricto sensu, em nível de mestrado e doutorado, tanto acadêmicos quanto profissionais. Além disso, a instituição gerencia três hospitais universitários e conta com um sistema com nove bibliotecas, garantindo suporte educacional e técnico para a comunidade.

O quadro funcional da IFES é composto por servidores das carreiras de professor do magistério superior, professor de educação básica, técnica e tecnológica ensino superior e técnicos-administrativos em educação, totalizando 4.963 servidores ativos, distribuídos da seguinte forma:

- 2.000 professores, sendo 1.088 do sexo masculino e 912 do sexo feminino. A formação acadêmica desse grupo varia entre:
 - Graduação: 1% (20 servidores)
 - Especialização lato sensu: 1,35% (27 servidores)
 - Mestrado: 10,75% (215 servidores)
 - Doutorado: 86,90% (1.738 servidores)
- 2.963 técnicos administrativos, distribuídos em 10 tipos de ambientes organizacionais, cujo a escolaridade inclui:
 - Ensino básico: 15,55% (460 servidores)
 - Ensino superior: 15,83% (469 servidores)
 - Especialização lato sensu: 43,20% (1.280 servidores)
 - Mestrado: 19% (563 servidores)
 - Doutorado: 6,45% (191 servidores)

A autonomia institucional dessa IFES é garantida pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei nº 8.958/1994, permitindo que a universidade desenvolva seu Plano Institucional de Desenvolvimento (PIDE) e Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) dentro das diretrizes governamentais, adaptando-os à realidade regional, acadêmica e administrativa. No entanto, essa autonomia deve ser harmonizada com normativas federais, como o Decreto nº 9.991/2019, que estabelece critérios para qualificação e capacitação dos servidores.

Em meio a esse cenário, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da instituição precisa desenvolver um modelo eficiente de regulamento para a implementação da Ação de Desenvolvimento em Serviço (ADS), garantindo que os servidores continuassem a se qualificar sem afetar o funcionamento da instituição e tampouco ir contra às diretrizes estabelecidas nos normativos federais.

Prof. Almeida, Pró-reitor de Gestão de Pessoas da instituição, liderava um grupo de trabalho formado por especialistas em administração pública, docentes e técnicos administrativos, além

de suporte jurídico oferecido pela Procuradoria Federal. Entre os membros da equipe estavam a servidora Adriana Santos, diretora de Administração de Carreiras, que se preocupava com a conformidade normativa, e o servidor Eduardo Fonseca, coordenador da Divisão de Afastamentos para Qualificação e Capacitação, cuja prioridade era assegurar que o modelo adotado atendesse a estrutura e cultura organizacional, as características regionais dos *campi* e as necessidades dos servidores, tudo isso sem comprometer a qualidade da prestação de serviços oferecidos à comunidade, a partir do ensino, pesquisa, extensão e inovação, além do atendimento de referência realizado pelo Hospital Universitário.

O desafio se intensificou quando as unidades acadêmicas começaram a manifestar preocupações sobre possíveis impactos negativos da ADS. Havia receio, por parte de diretores e coordenadores, de que o afastamento temporário de servidores resultasse em sobrecarga de trabalho para os demais colegas, além de afetar a continuidade de projetos institucionais. Ao mesmo tempo, muitos servidores expressavam frustração diante da complexidade burocrática envolvida na solicitação do afastamento, temendo que as exigências normativas dificultassem o acesso à qualificação.

Um dos casos mais emblemáticos foi o da servidora Mariana Figueira, técnica administrativa que há anos tentava ingressar em um curso de pós-graduação, mas se via constantemente diante de barreiras burocráticas e falta de clareza nos processos e da impossibilidade de se afastar integralmente para a realização do curso. Sua história, assim como tantas outras vivenciadas pelos servidores evidenciava a necessidade de um modelo mais transparente e acessível para a ADS, equilibrando as exigências legais com as demandas institucionais e individuais.

Em meio à tensão, a instituição recebeu um comunicado do servidor Heleno Ramalho, representante do governo federal encarregado de acompanhar a implementação da ADS nas universidades. Ele reforçava a necessidade de total conformidade às normas nacionais, alertando que possíveis desvios poderiam resultar em sanções administrativas, podendo resultar em problemas com o Tribunal de Contas da União, por exemplo. O aviso aumentou a pressão sobre o Prof. Almeida e sua equipe, que precisavam encontrar uma solução equilibrada e viável, ou seja, que atendesse tanto os normativos e diretrizes federais, sem ferir a autonomia organizacional da instituição.

O dilema

A implementação da Ação de Desenvolvimento em Serviço (ADS) na Instituição Federal de Ensino Superior do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba revelou um dilema que desafiava sua estrutura administrativa e acadêmica. A necessidade de alinhar a ADS às diretrizes federais, garantindo transparência e conformidade normativa, confrontava-se com a essência da autonomia universitária e os desafios práticos da gestão de pessoas. O temor era de que uma regulamentação excessivamente rígida limitasse as possibilidades de capacitação dos servidores e comprometesse o funcionamento institucional.

Prof. Almeida, Pró-reitor de Gestão de Pessoas, percebia a importância da ADS como um instrumento para fortalecer a qualificação profissional e estimular a inovação dentro da universidade. No entanto, ele se via pressionado por setores internos que questionavam a viabilidade do programa diante da necessidade de manter um quadro funcional estável. Adriana Santos, diretora de Administração de Carreiras, alertava para o risco de que uma implementação falha resultasse em dificuldades operacionais, aumento da carga de trabalho para os servidores não afastados e eventuais problemas jurídicos relacionados à concessão dos benefícios como, por exemplo, processos de restituição ao erário.

O dilema também se manifestava entre os próprios servidores da instituição. Enquanto alguns enxergavam a ADS como uma oportunidade fundamental para aprimorar suas competências e contribuir com a instituição de forma mais qualificada, outros temiam que o afastamento dos

colegas sobrecarregasse o ambiente de trabalho, tornando as rotinas administrativas e acadêmicas mais complexas. Telma Figueira, técnica administrativa interessada em cursar um mestrado, expressava sua preocupação com a dificuldade de obter aprovação para afastamento, já que sua chefia imediata considerava sua função indispensável para a manutenção das atividades do setor.

Além disso, o governo federal, representado por Carlos Nogueira, exigia que a instituição mantivesse total conformidade com as regulamentações nacionais. Ele reforçava que qualquer flexibilização na implementação da ADS poderia ser interpretada como uma infração administrativa, impactando a reputação institucional e gerando auditorias mais rigorosas. A universidade estava diante da necessidade de estabelecer um modelo que equilibrasse os requisitos normativos e a autonomia institucional sem comprometer sua eficiência.

Diante desse impasse, a instituição precisou repensar suas estratégias, buscando alternativas que conciliavam as expectativas dos servidores, as demandas dos gestores e as exigências do governo. A discussão girava em torno da possibilidade de criar uma estrutura de autorização progressiva, um sistema que permitisse concessões de ADS de forma escalonada, considerando critérios como impacto institucional e compatibilidade das funções dos servidores com a modalidade de afastamento. O desafio era assegurar que essa adaptação não comprometesse a equidade no acesso à capacitação e qualificação.

Prof. Almeida pensou em utilizar a Teoria dos Sistemas Adaptativos Complexos, a Teoria da Auto-Organização e a Teoria de Sistemas como arcabouço teórico para nortear a produção do regulamento interno, mas como alinhar estas teorias acadêmicas à realidade de trabalho administrativa, em que as rotinas de trabalho e cultura organizacional já estavam estabelecidas. Haverá resistência? Haverá compreensão?

A universidade precisava tomar uma decisão: a ADS seria implementada de maneira restritiva, seguindo rigidamente as normativas e limitando o número de beneficiados? Ou a instituição desenvolveria um modelo adaptativo, que respeitasse a autonomia universitária sem desconsiderar os padrões exigidos pelo governo? A resposta a esse dilema definiria não apenas o futuro da ADS na instituição, mas também sua capacidade de promover inovação e desenvolvimento contínuo no serviço público.

NOTAS DE ENSINO

Objetivo de ensino

Este caso de ensino convida os estudantes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Gestão Pública e áreas afins a se aprofundarem no dilema enfrentado por esta Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) na implementação da Ação de Desenvolvimento em Serviço (ADS). Trata-se de analisar como os gestores podem equilibrar, de forma inovadora e eficaz, a necessidade de atender às exigências normativas federais com a preservação da autonomia institucional, cultura organizacional, regionalidade e a promoção do desenvolvimento contínuo dos servidores.

Durante a discussão, os estudantes podem ser desafiados a mapear e analisar os processos administrativos envolvidos na concessão da ADS, identificando em cada etapa as possibilidades de alinhamento com objetivos estratégicos de longo prazo, como o aprimoramento dos serviços, a modernização dos processos e o fortalecimento da resiliência institucional. Os participantes deverão refletir sobre as barreiras organizacionais e culturais que frequentemente bloqueiam iniciativas inovadoras no serviço público, como a rigidez dos procedimentos, a resistência à mudança e a escassez de recursos, sejam eles humanos, tecnológicos ou orçamentários.

Além disso, os estudantes podem compreender toda a complexidade organizacional, estrutural e regional que a IFES apresenta, buscando correlacionar estas realidades com aquelas percebidas em sua própria instituição ou em outras organizações que porventura conheçam, pois essa observação comparativa enriquece o entendimento dos desafios enfrentados pela gestão pública e estimula o desenvolvimento de estratégias adaptativas. Essa conexão permite que os alunos identifiquem pontos comuns e disparidades, contribuindo para a criação de modelos de intervenção que contemplem tanto características universais quanto especificidades locais.

De igual modo, o caso pode propor que os estudantes elaborem projetos-piloto, definindo metas, estabelecendo indicadores de desempenho, dimensionando recursos e preparando estudos preliminares de viabilidade que permitam a avaliação dos custos e benefícios de eventuais alterações no modelo atual. A atividade enfatiza também a importância das estratégias de comunicação e do engajamento de stakeholders internos, desafiando os futuros gestores a identificar formas de mobilizar chefias, colegas e demais partes interessadas por meio de técnicas de facilitação, *storytelling* e oficinas de sensibilização que fomentem o diálogo e a experimentação.

Por fim, o caso busca instigar uma reflexão sobre o papel ético e profissional do servidor público como agente de inovação. Os estudantes podem confrontar o dilema entre a insistência em propostas transformadoras — mesmo diante do risco de isolamento ou de críticas por idealismo — e a opção por soluções conservadoras que preservem a harmonia, mas que, muitas vezes, comprometem a evolução institucional. Essa abordagem integrada, que une teoria e prática, prepara os alunos para enfrentar os desafios reais da administração pública, promovendo transformações sustentáveis e de alto impacto social mesmo em ambientes marcados pela burocracia.

Tais objetivos estimulam o desenvolvimento de competências analíticas, colaborativas e de liderança, capacitando tanto graduandos quanto profissionais em programas de pós-graduação lato sensu (especializações e MBAs) e stricto sensu (mestrados e doutorados) a aplicar conceitos teóricos em contextos reais.

Na graduação, a abordagem do caso pode estar orientada para a identificação dos fundamentos teóricos que dão base à administração pública, incentivando a análise crítica dos processos e a proposição de soluções inovadoras. As atividades podem incluir debates, estudos de campo, simulações e elaboração de trabalhos que promovam a conexão entre os conhecimentos acadêmicos e a prática gerencial diária. Essa etapa formativa busca preparar os alunos para os desafios iniciais do serviço público, ampliando sua visão e capacidade de atuação estratégica.

No ambiente lato sensu, o foco pode ser direcionado à prática gerencial e à aplicação imediata dos conhecimentos para a resolução de problemas administrativos. Os profissionais dessa modalidade geralmente já atuam no mercado e, por isso, demandam abordagens que possibilitem a implementação de soluções inovadoras e a melhoria contínua dos processos organizacionais. Já, nos programas stricto sensu, o caso reproduz um cenário complexo que possibilita estudos aprofundados sobre sistemas adaptativos complexos, auto-organização, teoria dos sistemas, governança adaptativa, sustentabilidade organizacional e inovações no serviço público, contribuindo para a geração de novas abordagens e pesquisas aplicadas na área.

Fontes e Métodos de coleta

Este caso de ensino foi elaborado a partir de uma diversidade de fontes e métodos que possibilitaram a construção de uma narrativa ficcional robusta e verossímil, ambientada na Instituição Federal de Ensino Superior do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (IFETAP). A base documental incluiu a análise minuciosa de regulamentos institucionais, fluxogramas de processos de afastamento e relatórios de gestão de pessoas. Tais documentos permitiram

identificar os cronogramas, as responsabilidades e os indicadores utilizados nos mecanismos de capacitação, delineando o ambiente normativo e operacional em que a Ação de Desenvolvimento em Serviço (ADS) estava sendo implementada.

Paralelamente, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com gestores e servidores que vivenciaram os desafios da transição dos métodos administrativos tradicionais para abordagens mais inovadoras. Esses depoimentos, obtidos de forma anônima, contribuíram para evidenciar as barreiras culturais e os entraves procedimentais existentes, ao mesmo tempo em que capturaram percepções sobre a possibilidade de adaptação dos processos internos frente às exigências normativas federais.

A metodologia adotada para a construção do caso seguiu os preceitos da análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2016), e os diretivos de estudos de caso, nos moldes de Yin (2015). Essa combinação metodológica permitiu a integração das fontes primárias e secundárias, promovendo uma compreensão holística do fenômeno e proporcionando subsídios teóricos e práticos para a discussão sobre a implantação da ADS. Dessa forma, a narrativa construída reflete não apenas o ambiente de rigidez procedimental enfrentado por alguns setores, mas também as potencialidades de inovação e adaptação propiciadas por uma gestão dinâmica e sistêmica.

A convergência dessas estratégias metodológicas confere ao caso uma base sólida para estimular a aplicação prática de conceitos de administração, contabilidade pública, gestão de processos e sustentabilidade em contextos organizacionais complexos, contribuindo para a formação crítica e transformadora de futuros gestores na área pública.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

Este caso para ensino se relaciona diretamente com os objetivos de disciplinas e cursos voltados à Administração Pública, Gestão Universitária, Ciências Contábeis e áreas afins, ao abordar de forma aplicada e reflexiva os desafios e estratégias envolvidas na implementação da Ação de Desenvolvimento em Serviço (ADS) em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Ele proporciona uma análise crítica sobre temas como sistemas adaptativos complexos, auto-organização, teoria dos sistemas, governança adaptativa, inovação institucional e resiliência organizacional, permitindo que os participantes articulem conhecimentos teóricos e práticos no campo da gestão pública.

Na graduação, o caso contribui para disciplinas de Administração Pública, Gestão de Pessoas, Políticas Educacionais e Processos Administrativos, possibilitando que os alunos compreendam os mecanismos institucionais que regulam a capacitação de servidores e os impactos da ADS na eficiência operacional e na autonomia universitária. A análise do caso permite a aplicação de conceitos como aprendizado organizacional, tomada de decisão estratégica e adaptação institucional em cenários de mudança regulatória e inovação.

Nos cursos de pós-graduação lato sensu, como MBAs e especializações em Gestão Pública e Universitária, o estudo do caso auxilia na formação de gestores que lidam diretamente com desafios administrativos e regulatórios. Os participantes são incentivados a desenvolver habilidades práticas para conciliar normativas governamentais e autonomia institucional, além de propor políticas internas que melhorem a implementação da ADS e sua integração com diretrizes estratégicas de planejamento organizacional.

Na pós-graduação stricto sensu, o caso tem aplicação em programas de mestrado e doutorado em Administração, Políticas Públicas e Educação Superior, oferecendo uma abordagem aprofundada sobre os Sistemas Adaptativos Complexos (SAC), a Teoria da Auto-Organização e a Teoria de Sistemas. Ele possibilita análises avançadas sobre os impactos da ADS na governança universitária e no desenvolvimento funcional de servidores, permitindo

investigações acadêmicas sobre inovação administrativa, adaptação organizacional e planejamento estratégico em instituições públicas.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

O caso para ensino pode ser utilizado em diversas disciplinas relacionadas à Administração Pública, Gestão Universitária, Ciências Contábeis, Economia e disciplinas correlatas ao tema abordado no caso, tanto em cursos de graduação quanto de pós-graduação. Algumas disciplinas sugeridas incluem:

- Gestão de Pessoas no Setor Público, abordando políticas de capacitação e desenvolvimento profissional no serviço público, analisando como instrumentos normativos impactam a administração de recursos humanos em instituições públicas.
- Administração Pública e Governança, explorando a relação entre autonomia universitária e regulamentação estatal, permitindo debates sobre os desafios institucionais na implementação de políticas governamentais em IFES.
- Planejamento Estratégico e Gestão Institucional ao discutir como os princípios dos Sistemas Adaptativos Complexos (SAC) podem ser aplicados na formulação de políticas organizacionais e na adaptação institucional frente às mudanças normativas.
- Gestão Universitária ao se examinar os processos administrativos das IFES, incluindo planejamento de pessoal, desenvolvimento organizacional e alinhamento com diretrizes educacionais e estratégicas do governo.
- Políticas Públicas e Educação Superior possibilitando se investigar a interação entre diretrizes federais e autonomia universitária, analisando como a ADS se relaciona com iniciativas de qualificação e capacitação de servidores.
- Contabilidade e Finanças Públicas ao explorar o impacto financeiro da ADS no orçamento das universidades federais, abordando como os investimentos em capacitação afetam a sustentabilidade orçamentária e a prestação de contas.
- Teoria das Organizações e Complexidade ao examinar conceitos de auto-organização e sistemas adaptativos na administração pública, relacionando esses princípios ao contexto institucional das IFES.
- Sustentabilidade e Inovação na Gestão Pública trazendo uma reflexão sobre como programas de capacitação e desenvolvimento funcional podem contribuir para a inovação organizacional e a melhoria contínua dos serviços públicos.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

Aqui estão algumas possíveis tarefas que podem ser propostas aos alunos com base no caso para ensino da implementação da Ação de Desenvolvimento em Serviço (ADS) na Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) tratada neste caso:

1. Análise e Diagnóstico Organizacional: Os alunos podem mapear os desafios enfrentados pela IFES na implementação da ADS, identificando os pontos críticos do processo e sugerindo estratégias para minimizar impactos negativos sobre a administração e a prestação de serviços. Devem utilizar ferramentas como análise SWOT e mapeamento de processos.

2. Elaboração de um Plano de Implementação da ADS: Cada grupo de alunos pode formular um plano institucional detalhado para a implementação da ADS, considerando diretrizes federais, autonomia universitária e impactos organizacionais. O plano deve incluir estrutura de governança, mecanismos de acompanhamento, indicadores de sucesso e estratégias para mitigar riscos.

3. Simulação de Tomada de Decisão: Os alunos podem assumir papéis de diferentes personagens do caso (gestores, servidores, representantes governamentais) e participar de uma simulação de reunião decisória sobre a ADS. O objetivo é desenvolver habilidades de negociação, argumentação e resolução de conflitos.

4. Estudo Comparativo: Os alunos podem pesquisar experiências de ADS em outras IFES e compará-las com o caso em discussão. A análise deve identificar padrões, melhores práticas e lições que podem ser aplicadas ao contexto estudado.

5. Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho: Os participantes podem propor indicadores quantitativos e qualitativos para avaliar o impacto da ADS na capacitação dos servidores e na qualidade dos serviços da IFES. Devem justificar os critérios escolhidos e sugerir metodologias de coleta de dados.

6. Proposta de Ajustes Normativos: Com base na análise do caso, os alunos podem elaborar uma minuta de regulamento interno que formalize a ADS na IFES. O documento deve considerar aspectos legais, operacionais e estratégicos, promovendo um equilíbrio entre normativas federais e autonomia institucional.

7. Estratégia de Comunicação e Engajamento: Cada grupo pode desenvolver uma campanha para sensibilizar servidores e gestores sobre a importância da ADS. A estratégia pode incluir materiais informativos, palestras, vídeos institucionais e técnicas de *storytelling* para garantir adesão ao programa.

8. Avaliação de Impacto Financeiro e Orçamentário: Os alunos podem estimar os custos e benefícios da implementação da ADS na IFES, considerando orçamento público, retorno sobre investimento e impactos na alocação de recursos humanos. Devem apresentar sugestões para viabilizar financeiramente o programa.

9. Discussão Ética e Profissional: Os estudantes podem analisar dilemas éticos relacionados à ADS, como favoritismo na concessão de afastamentos, impactos na equidade entre servidores e possíveis distorções na aplicação do programa. A tarefa visa fomentar uma reflexão crítica sobre governança e integridade na gestão pública.

10. Proposta de Pesquisa Acadêmica: Os alunos podem elaborar um projeto de pesquisa sobre ADS, considerando hipóteses, métodos de investigação e relevância acadêmica. A proposta pode ser estruturada para aprofundar estudos sobre desenvolvimento institucional e políticas públicas educacionais.

Essas atividades podem ser adaptadas conforme o perfil dos participantes, o nível da disciplina (graduação ou pós-graduação) e os objetivos específicos do curso.

Possível organização da aula para uso do caso

A seguir apresenta-se uma sugestão possível de organização da aula para a utilização do caso de ensino sobre a implementação da Ação de Desenvolvimento em Serviço (ADS) na Instituição Federal de Ensino Superior do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (IFES):

Organização da Aula

1. Introdução ao Caso (30 minutos)

- a. Apresentação dos objetivos de ensino e do contexto da IFES.
- b. Explicação sobre o conceito de Ação de Desenvolvimento em Serviço (ADS) e sua importância para a qualificação de servidores públicos.

- c. Discussão sobre os Sistemas Adaptativos Complexos (SAC) e sua aplicação na gestão universitária.

2. Leitura e Análise do Caso (40 minutos)

- a. Distribuição do material do caso aos alunos.
- b. Leitura orientada do texto, com destaque para os personagens, dilemas e desafios enfrentados pela IFES.
- c. Identificação dos principais pontos críticos da implementação da ADS e suas implicações administrativas e jurídicas.

3. Discussão em Grupo (50 minutos)

- a. Divisão dos alunos em grupos para debater diferentes perspectivas do caso (gestores, servidores, órgãos reguladores, sociedade acadêmica).
- b. Reflexão sobre os dilemas enfrentados pela instituição e possíveis soluções para a ADS.
- c. Comparação entre o modelo adotado pela IFES e práticas similares em outras IFES.

4. Simulação de Tomada de Decisão (45 minutos)

- a. Cada grupo assume um papel (exemplo: Pró-reitoria, governo federal, servidores interessados na ADS).
- b. Negociação de um modelo de implementação da ADS que equilibre autonomia institucional e exigências normativas.
- c. Registro das decisões tomadas e justificativas apresentadas.

5. Apresentação das Soluções (40 minutos)

- a. Cada grupo expõe sua proposta de implementação da ADS.
- b. Debate sobre vantagens e desafios de cada modelo proposto.
- c. Reflexão crítica sobre os impactos da ADS na gestão de pessoas e na cultura organizacional da IFES.

6. Conclusão e Reflexões Finais (30 minutos)

- a. Síntese dos aprendizados e principais insights da aula.
- b. Discussão sobre como a ADS pode ser aprimorada e replicada em outras instituições.
- c. Considerações sobre inovação na gestão universitária e adaptação a políticas públicas.

Ressalta-se que essa estrutura apresentada representa uma sugestão de aplicação do caso para ensino, ou seja, o caso poderá ser ajustado a depender, por exemplo, das características de estrutura de aula, ementa ou objetivos da disciplina, características da turma, método de ensino adotado pelo responsável pela aula, características regionais ou culturais ou outro fator que possa exigir a readequação do caso.

Suporte teórico para a resolução do caso

A implementação da Ação de Desenvolvimento em Serviço (ADS) na Instituição Federal de Ensino Superior do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (IFES) pode ser analisada sob a ótica dos Sistemas Adaptativos Complexos (SAC), da Teoria da Auto-Organização (AO) e da Teoria de Sistemas (TS). Esses referenciais teóricos oferecem uma base sólida para compreender os desafios enfrentados pela instituição e propor soluções eficazes para a implementação da ADS.

Os Sistemas Adaptativos Complexos (SAC) são definidos pela interdependência entre múltiplos agentes, cujas interações produzem comportamentos emergentes e não lineares. Segundo Dentoni et al. (2020), sistemas adaptativos demonstram complexidade, adaptatividade e sistemicidade, características fundamentais para a implementação da ADS em universidades

federais. A complexidade se manifesta na interação entre normativas governamentais, autonomia universitária e demandas institucionais (WALKER et al., 2004). A adaptatividade, por sua vez, refere-se à capacidade da IFES de ajustar seus processos administrativos e acadêmicos à ADS, promovendo ciclos de aprendizado contínuo (GUNDERSON; HOLLING, 2002). A sistemicidade, conforme Kurtz e Snowden (2003), evidencia que pequenas mudanças no modelo de capacitação podem gerar impactos amplificados na cultura organizacional.

A Teoria da Auto-Organização (AO), abordada por Morgan (2004), indica que as IFES funcionam como sistemas vivos que se organizam e se adaptam sem controle centralizado. No contexto da IFETAP, a ADS representa um mecanismo de auto-organização, pois sua implementação depende da interação entre gestores, servidores e regulamentações externas. Essa perspectiva também permite compreender como a autonomia institucional opera em diálogo com políticas transversais de governo, garantindo flexibilidade organizacional sem comprometer o cumprimento de diretrizes normativas (PEREIRA JR.; PEREIRA, 2010).

Já a Teoria de Sistemas (TS) fornece uma abordagem holística para analisar a ADS dentro do contexto institucional. Bertalanffy (1968) destaca que a interdependência entre os subsistemas universitários—como os setores acadêmicos, administrativos e de gestão de pessoas—exige um olhar sistêmico para formular políticas de capacitação. Essa abordagem é essencial para garantir que a ADS não comprometa a operacionalidade dos departamentos, mantendo uma estrutura equilibrada entre afastamentos e continuidade dos serviços (MARTINS; AZEVEDO, 1998). Além disso, a causalidade circular, segundo Maturana e Varela (1980), indica que os impactos da ADS na qualificação dos servidores retroalimentam o sistema universitário, fortalecendo sua capacidade de inovação e adaptação.

A autonomia universitária, garantida pela Constituição Federal (BRASIL, 1988), confere às IFES a possibilidade de elaborar seus próprios Planos Institucionais de Desenvolvimento e Planos de Desenvolvimento de Pessoas, respeitando as normativas do governo federal. No entanto, Martins e Azevedo (1998) alertam que essa autonomia não é absoluta, pois deve ser equilibrada com o atendimento às políticas públicas nacionais, como o Decreto nº 9.991/2019, que rege o PDP (BRASIL, 2019). Esse contexto de duplo alinhamento entre autonomia e normativas externas reforça a necessidade de adotar um modelo de governança adaptativa na implementação da ADS (DENTONI et al., 2020).

A abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos, Auto-Organização e Teoria de Sistemas proporciona um entendimento profundo sobre a ADS na IFES, permitindo formular estratégias inovadoras para sua implementação. A aplicação desses conceitos contribui para minimizar riscos administrativos, garantir conformidade legal e fortalecer a qualificação dos servidores, consolidando a ADS como um instrumento eficaz para o desenvolvimento funcional no serviço público educacional.

Desfecho do caso

Diante do impasse institucional envolvendo a implementação da Ação de Desenvolvimento em Serviço (ADS), a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas optou por seguir um caminho que combinasse rigor técnico, sensibilidade institucional e capacidade adaptativa. Inspirada nos princípios dos Sistemas Adaptativos Complexos (SAC), a equipe liderada pelo Prof. Almeida estruturou um modelo regulatório que dialogasse com a realidade multicampi da IFES, respeitasse a autonomia universitária e, ao mesmo tempo, garantisse conformidade com o Decreto nº 9.991/2019.

A primeira medida adotada foi a construção coletiva de um novo regulamento interno para a ADS, por meio de oficinas participativas envolvendo gestores, servidores, representantes sindicais, técnicos da área de gestão de pessoas, juristas institucionais e membros da

Procuradoria Federal. Esse processo buscou fomentar a auto-organização institucional, promovendo o engajamento dos atores impactados e a legitimação das decisões adotadas. O uso de técnicas de facilitação e de escuta ativa possibilitou identificar preocupações legítimas de chefias e servidores, como a sobrecarga de trabalho, a rigidez burocrática e a necessidade de transparência nos critérios de concessão.

Com base nessas contribuições, foi desenhado um sistema de autorização progressiva e parametrizada, com mecanismos de priorização baseados em critérios objetivos, como tempo de serviço, alinhamento da ação com o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), impacto institucional e frequência de participação em ações anteriores. A plataforma interna de gestão da ADS também foi reformulada, integrando o controle de frequência, o sistema acadêmico e os registros funcionais, facilitando o monitoramento e a prestação de contas.

Para minimizar os impactos sobre as atividades-fim, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas recomendou a elaboração de planos de compensação de carga horária e redistribuição temporária de tarefas, articulados diretamente com as chefias. Ao mesmo tempo, lançou uma campanha institucional de valorização da qualificação dos servidores, destacando as experiências bem-sucedidas de capacitação e promovendo o compartilhamento de boas práticas.

A implementação do novo modelo não se deu sem resistências. Alguns setores mantiveram posturas conservadoras, temerosos diante das incertezas que a mudança trazia. No entanto, a condução estratégica da transição, pautada pelo diálogo, pela clareza normativa e pelo investimento em capacitação interna, permitiu avançar em direção a uma cultura de desenvolvimento contínuo.

Seis meses após a publicação do regulamento, os primeiros resultados começaram a surgir: o número de solicitações de ADS aumentou significativamente, sobretudo entre os servidores técnico-administrativos; os processos passaram a tramitar com maior fluidez; e houve uma redução expressiva nas indeferidas por falhas formais. A experiência da servidora Mariana Figueira tornou-se símbolo dessa nova etapa: após anos de frustração, conseguiu iniciar seu mestrado com apoio institucional e reconhecimento da chefia.

O caso da IFES do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba mostra que, mesmo em contextos marcados por tensões regulatórias, escassez de recursos e estruturas organizacionais complexas, é possível promover inovações sustentáveis na gestão pública. A chave esteve na capacidade da instituição de se perceber como um sistema dinâmico, vivo e em constante adaptação. A adoção de referenciais como os SAC, a auto-organização e a teoria de sistemas não apenas embasou as decisões técnicas, mas também favoreceu a construção de um novo ethos organizacional, pautado na confiança, na corresponsabilidade e na valorização do servidor como agente estratégico de transformação.

Ao final, a ADS não se consolidou apenas como uma ferramenta burocrática, mas como um instrumento político-pedagógico de fortalecimento institucional. Mais do que vencer a resistência e o descaso, a IFES deu um passo decisivo rumo à consolidação de uma cultura organizacional comprometida com a aprendizagem contínua, com a sustentabilidade das rotinas administrativas e com a excelência no serviço público.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BERTALANFFY, L. **General System Theory: Foundations, Development, Applications**. New York: George Braziller Inc., 1968.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 02 maio 2025.
- BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento de Pessoas**. Brasília: Presidência da República, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 02 maio 2025.
- DENTONI, D.; PINKSE, J.; LUBBERINK, R. Linking Sustainable Business Models to Socio-Ecological Resilience Through Cross-Sector Partnerships: A Complex Adaptive Systems View. **Business & Society**, v. 60, n. 5, p. 1216–1252, 2020.
- GUNDERSON, L.; HOLLING, C. S. **Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems**. Washington: Island Press, 2002.
- KURTZ, C.F.; SNOWDEN, D.J. The New Dynamics of Strategy: Sense-Making in a Complex and Complicated World. **IBM Systems Journal**, v. 42, n. 3, p. 462–483, 2003.
- MARTINS, A. M.; AZEVEDO, J. M. L. Autonomia universitária: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, n. 8, p. 45–60, 1998.
- MATURANA, H.; VARELA, F. **Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living**. Dordrecht: Reidel Publishing Company, 1980.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2004.
- PEREIRA JR., A.; PEREIRA, M. A. O. Teoria da Auto-Organização: Uma Introdução e Possível Aplicação nas Ciências da Saúde. **Revista Simbio-Logias**, v. 3, n. 5, p. 102–108, 2010.
- WALKER, B. et al. Resilience Management in Social-Ecological Systems: A Working Hypothesis for a Participatory Approach. **Conservation Ecology**, v. 8, n. 1, p. 14–24, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.